

Institut für Personalmanagement

IfPM

**Discussion Papers
No.5/2000**

DISTRIBUTION STATEMENT A
Approved for Public Release
Distribution Unlimited

Peter Conrad* und Axel Sneikus**

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

- Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen
Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen
Organisationstheorie -

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Hamburg, 03/00

Universität der Bundeswehr Hamburg

ISSN 1434-985X

20030108 024

AQ F03-03-0474

* **Peter Conrad, Univ.-Prof. Dr. rer. pol., Leiter des Instituts für Personalmanagement**
****Axel Sneikus, Dipl.-Kfm., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personalmanagement**

Die Reihe `Discussion Papers` erscheint in unregelmäßigen Abständen seit 1997.

Berichtet wird über abgeschlossene und laufende Forschungsvorhaben, veröffentlicht werden des Weiteren Arbeiten über die Anwendung und Umsetzung neuer Konzepte und Methoden des Personal- und Human Resource Management sowie Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitforschung.

Die Darstellungen sind in aller Regel bewusst für Veränderungen und Differenzierungen offengehalten, sie haben Werkstattcharakter, um sich anschließende Diskussionsergebnisse widerspiegeln und Anregungen noch aufnehmen zu können.

In den Jahren 1997 und 1998 werden die Discussion Papers noch weitgehend in deutscher Sprache erscheinen, ab dem Jahrgang 1999 werden sie weitestgehend in Englisch publiziert.

Hamburg im Juli 1997

Peter Conrad

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Peter Conrad

Tel.: 040/6541-2883

Fax.: 040/6541-2883

e-mail: Peter.Conrad@unibw-hamburg.de

<http://www.unibw-hamburg.de/PWEB/perman/frame1.htm>

Anschrift

Universität der Bundeswehr Hamburg
Institut für Personalmanagement, Holstenhofweg 85
Postfach 700 822
22008 Hamburg

REPORT DOCUMENTATION PAGE

Form Approved OMB No. 0704-0188

Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing the collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports, 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302, and to the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (0704-0188), Washington, DC 20503.

1. AGENCY USE ONLY (Leave blank)		2. REPORT DATE 2000	3. REPORT TYPE AND DATES COVERED Discussion Paper	
4. TITLE AND SUBTITLE Organizational Citizenship Behavior (OCB): Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie Organizational Citizenship Behavior (OCB): Analysis and Discussion of a multidimensional Constructs of the Organization Theory of Behavioral Science			5. FUNDING NUMBERS	
6. AUTHOR(S) Peter Conrad and Axel Sneikus			8. PERFORMING ORGANIZATION Report Number REPORT NUMBER No. 5/2000	
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) Institut fuer Personalmanagement, Universitaet der Bundeswehr Hamburg			9. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES) ISSN 1434-985X	
10. SPONSORING/MONITORING AGENCY REPORT NUMBER				
11. SUPPLEMENTARY NOTES Text in German. Title and abstract in German and English, 27 pages, ISSN 1434-985X, No. 5/2000.				
12a. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT Distribution A: Public Release.			12b. DISTRIBUTION CODE	
ABSTRACT (Maximum 200 words) Organizational Citizenship Behavior (OCB) is an American construct from behavioral science that has been rarely interpreted in German scholarly circles. There fore, the study serves as an introduction to the origin, development, and newest ideas stemming from this construct. Some of the important dimensions to OCB are as follows: helpful behavior, task-related awareness of responsibility and engagement, good sportsmanship and tolerance for frustration, polite and perspicacious behavior, organization-related awareness of responsibility and engagement, pro-social behavior, organizational commitment, organizational justice, anti-citizenship behavior, and organizational spontaneity.				
14. SUBJECT TERMS German, UNIBW, Organizational behavior, Behavioral science, Psychological contracts, Sociology, Personnel management structures			15. NUMBER OF PAGES	
			16. PRICE CODE	
17. SECURITY CLASSIFICATION OF REPORT UNCLASSIFIED	18. SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE UNCLASSIFIED	19. SECURITY CLASSIFICATION OF ABSTRACT UNCLASSIFIED	20. LIMITATION OF ABSTRACT UNLIMITED	

Organizational Citizenship Behavior, Prosoziales Verhalten, Organizational Commitment, Organizational Justice, Anticitizenship Behavior, Organizational Spontaneity, Psychological Contract

Das Organizational Citizenship Behavior (OCB) ist ein im deutschen Sprachraum bislang nur wenig diskutiertes Konstrukt der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie. Bisher verlief seine Rezeption vor allem entlang einer seiner Teildimensionen, des helfenden Verhaltens. Andere Komponenten wie aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement, Sportsgeist und Frustrationstoleranz, Höflichkeit und Umsicht sowie organisationsbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement wurden in diesem Zusammenhang kaum diskutiert. Eine verkürzte Betrachtung des Gegenstandes - etwa unter Begrenzung auf Teildimensionen - oder eine reduzierte Analyse von Querverbindungen zu angrenzenden verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten trägt nicht dazu bei, den Anwendungsbereich, den Stellenwert und die Leistungsfähigkeit des Konstruktes aufzuhellen.

Dieses Diskussionspapier möchte beginnen, diese Forschungslücken zu schließen. Betont werden die Vorteile einer mehrdimensionalen Auffassung des Organizational Citizenship Behavior. Außerdem werden konzeptionelle und empirische Querverbindungen und mögliche Redundanzbereiche zu angrenzenden Konzepten bestimmt und ihre Folgen diskutiert. Die impliziten normativen Erwartungen, die in den herkömmlichen Konstruktauffassungen enthalten sind, werden näher analysiert.

Gliederung

1. Einleitung	2
2. Entwicklung des Konstruktes	4
3. Inhalt des Konstruktes	7
4. Dimensionen des OCB	9
4.1 Helfendes Verhalten	12
4.2 Aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement	15
4.3 Sportsgeist und Frustrationstoleranz	16
4.4 Höfliches und umsichtiges Verhalten	17
4.5 Organisationsbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement	17
5. Einflussfaktoren und Wirkungen des OCB	19
5.1 Einflussfaktoren	19
5.2 Wirkungen	20
6. Abgrenzung des OCB zu angrenzenden Konstrukten	21
6.1 Prosoziales Verhalten	21
6.2 Organizational Commitment	22
6.3 Organizational Justice	22
6.4 Anticitizenship Behavior	24
6.5 Organizational Spontaneity	24
6.6 OCB als Teil des Psychological Contract	25
7. Diskussion - offene Fragestellungen und Kritik	27
8. Literaturverzeichnis	28

1. Einleitung

Das Organizational Citizenship Behavior-Konstrukt entstammt dem us-amerikanischen Sprachraum und der dortigen sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Forschungstradition. Es beschreibt und analysiert einen Gegenstandsbereich, für den sich im Deutschen kein kurzgefasstes sprachliches Äquivalent finden lässt. Wir wollen es - im Sinne einer Arbeitsdefinition - im weiteren als Einstellungs-Verhaltenssyndrom charakterisieren, das sowohl aufgabenbezogene und organisationsbezogene Einstellungen als auch extra-funktionale und generalisierte Handlungsorientierungen enthält, die in Beziehung zur Flexibilität und Leistungsfähigkeit einer Organisation stehen.

Der Konstruktinhalt ist komplementär zu solchen Anforderungen zu sehen, die sich in formalen Arbeitsrollen kaum erfassen lassen. Außerdem bezieht es sich auf Anforderungen, die oftmals nur schwer exakt in den konkreten Einzelheiten beschrieben werden können. Vergleichbares gilt für ihren Zukunftsbezug und ihren

situationsübergreifenden Charakter. Werden die über das OCB beschriebenen generalisierten Haltungen in konkrete Handlungen umgesetzt, vereinfachen sie Aufgabenvollzüge, erleichtern die Zusammenarbeit oder die Abstimmung mit Kundenerwartungen. Insoweit beschreibt das OCB ein Flexibilitätspolster bzw. ein besonderes Moment der Geschmeidigkeit und Ergiebigkeit von Personal. Dies ist deshalb bedeutsam, weil hochgradig formalisierte und durchregulierte Vorschriften oder Richtlinien zur Mitarbeiterbeeinflussung und zur Steuerung des betrieblichen Geschehens die bekannten Organisationspathologien bedingen, wie sie als Überkomplizierung, Übersteuerung oder Überstabilisierung eingehend beschrieben worden sind (vgl. Türk 1976). Will man solche negativen Folgen einer strukturellen Führung reduzieren oder aufheben, müssen an ihre Stelle andere Koordinationsinstrumente treten. Organizational Citizenship kann, dies deutet sich in den weiter unten referierten empirischen Studien an, als ein solches Koordinationsmittel interpretiert werden. Da sich plandeterminiertes Management immer weniger eignet, um die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit einer Organisation oder Unternehmung zu erhalten (vgl. Conrad 1995; Steinmann/Schreyögg 1997), muss eine solche Kontextsteuerung auf Mitarbeiterorientierungen zurückgreifen, die die entstehenden Spielräume durch individuelles zielentsprechendes Entscheiden und Handeln ausfüllen. Der Beschreibung, dem Finden oder Erzeugen solcher Anpassungspotentiale widmet sich die OCB-Forschung. Sie sucht gewissermaßen nach Flexibilitäten in der Person, in den sozialen Beziehungen oder im Aufgabenvollzug, um sie im Sinne der Organisation oder des Betriebs zu nutzen. In eine andere Richtung als diese stark von aktuellen Managementfragen beeinflussten OCB-Forschung zielen Untersuchungen, die diese Orientierungen nicht in ihrem unmittelbaren Leistungsbeitrag, sondern als Teil der normativen Sozialintegration betrachten. Hier geht es um die Erforschung der impliziten Kontrollmomente, den Bedingungen ihrer Entfaltung, sowie um die Analyse der Zwecksetzungen, denen diese Orientierungen und Haltungen letztlich dienen (können). Hierauf ist die OCB-Forschung bislang nur am Rande eingegangen, Anwendungs- und Verwertungsfragen dominieren eindeutig. Es fällt auf, dass Verknüpfungen des OCB mit job oder work burnout, der subjektiven Entfremdungstheorie oder die workaholic - Symptomatik, die inhaltlich eigentlich naheliegend sind, bislang kaum betrachtet wurden. Als mögliche konzeptionelle Antipoden des OCB - etwa interpretiert als Endpunkte eines bipolaren Kontinuums von OCB und burnout, bzw. subjektiver Entfremdung oder des workaholic-Konzepts - wurden nach unserer Durchsicht der Literatur bislang nur selten konzeptionell und empirisch näher untersucht.

In einer ersten einführenden Interpretation betrachten wir OCB als Verhaltens- und Einstellungspuffer, die als Organisations- oder Führungssubstitute (vgl. Conrad/Schirmer 1991) dienen. Sie verweisen auf prinzipielle - aber verschiebbare - Gestaltungsschranken in den sonstigen Medien der Koordination von Handlungen, nämlich Organisation und Technik. Auch in (der Metapher) der perfekt laufenden

Organisationsmaschine (vgl. Morgan 1997) kann auf humane und soziale Flexibilitätpotentiale nie gänzlich verzichtet werden.

2. Entwicklung des Konstruktes

Das Organizational Citizenship Behavior – Konstrukt entstammt der angewandten verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie. Inhaltlich verbindet es generalisierte Haltungen, individuelle Verhaltens- und Leistungsprozesse in Bezug auf Aufgabenerledigung, Engagement und Organisation mit institutionellen Zielen und Zwecken.

Im Sinne der obigen Bestimmung des OCB als Einstellungs-Verhaltenssyndrom liegt es vor allem nahe, sowohl das Einstellungs- als auch das Verhaltenskonstrukt und die Beziehung beider grundsätzlicher zu beleuchten und auf die im Rahmen der OCB-Forschung betrachteten angewandten Bereiche der Arbeitsrolle, des Leistungsvollzuges und der betrieblichen Flexibilität zu beziehen. Geht man von einer psychologischen, auf das einzelne Individuum und seine natürliche und soziale Umwelt bezogenen Verhaltenskonzeption aus, so wird damit ganz allgemein eine spezifische Beziehungsform beschrieben. In Abhängigkeit von der gewählten theoretischen Orientierung stellt sich der Betrachtungsgegenstand Verhalten allerdings sehr unterschiedlich dar. In einer engen Fassung des Verhaltensbegriffs werden darunter ausschließlich sog. offene, unmittelbar beobachtbare Aktivitäten verstanden. Mit einer solchen Fassung wäre es demzufolge nicht möglich, die das OCB mit konstituierenden individuellen Grundhaltungen adäquat zu ermitteln, weil es sich hierbei um personinterne Strukturen oder Prozesse handelt, die sich nur vermittelt erschließen. Erst in einer allgemeineren Fassung dient der Verhaltensbegriff auch dazu, die unmittelbar beobachtbaren Aktivitäten *und* mittelbar erschließbaren Erlebnisweisen (vgl. Schneewind 1977) zu beschreiben. Solche erschließbaren Prozesse können - genetisch betrachtet - einer konkreten, offen erfassbaren Handlung vorausgehen. Sie dienen dann z.B. der Handlungsplanung. Sie können diese auch begleiten, dann handelt es sich z.B. um Handlungskontrollprozesse mit entsprechender Feinadjustierung oder sie können einer Handlung nachfolgen. Dann hat man es z.B. mit der Bewertung von Handlungsfolgen zu tun, mit anschließenden Korrekturmaßnahmen nach einer Einzelhandlung oder mit dem Zufriedenheitserleben nach einem Handlungserfolg. Diese weitere Fassung des Verhaltensbegriffs ist für die Erforschung des OCB von besonderer Bedeutung, weil hier das Verhältnis generalisierter Haltungen, subjektinterner Verarbeitungsprozesse und die Funktionen von Handlungsplanung und Realisierung erfassbar werden, die zentral für das Verständnis des Konstruktes sind.

Huber/Birbaumer (1977) verstehen unter offenem (overtes) Verhalten solches, das mittels Fremdbeobachtung wahrgenommen oder über geeignete Registrier- bzw. Messvorrichtungen erfasst bzw. gemessen werden kann. So wird auch verdecktes

(covertes) Verhalten, das nicht direkt beobachtbar ist, beim Vorhandensein geeigneter Instrumente erfassbar und mit wissenschaftlichen Methoden bearbeitbar. Wie in anderen Konstrukten der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie oder des Personalmanagement auch, übernimmt die OCB-Forschung zwar einige dieser Differenzierungen des modernen psychologischen Verhaltenskonzepts, sie tut dies aber nicht mit hinreichender Klarheit. Zum einen wird OCB methodisch ganz überwiegend als Einstellungsmaß konzipiert. Einige seiner wesentlichen Dimensionen beziehen sich auf solche personinterne Denk- und Bewertungsvorgänge, die man mittels Einstellungskonzepten wenigstens näherungsweise erschließen kann. Begrifflich aber bleibt bereits die Konstruktbezeichnung widersprüchlich, denn es wird nicht auf diese Attitüden (attitudes), sondern auf overt Verhalten (behavior) abgestellt. Dieser im Konstrukt selbst angelegte Bezug zum overt Verhalten reflektiert des weiteren die generell bescheidene empirische auffindbare Verknüpfung von Einstellungs- und Verhaltensmaßen kaum. Vielmehr handelt es sich hier in weiten Bereichen der OCB-Forschung um eine verdrängte oder schlicht nicht behandelte Frage der Methodenabhängigkeit bisheriger Forschungsergebnisse.

Die OCB-Forschung arbeitet bislang im wesentlichen weder experimentell noch quasi-experimentell, sondern in ihrer empirisch quantitativen Ausrichtung mit mehr oder weniger aufwendig entwickelten Instrumenten zum Zwecke der Befragung. Rigorose Designs zur Überprüfung oder Testung von Annahmen sind uns in diesem angewandten Feld nicht begegnet. Fragebogenuntersuchungen bei oftmals sehr begrenzter Kontrolle im Hinblick auf mögliche differenzierende Einflussvariablen sind die Standardmittel der Forschung und Konstruktentwicklung. Ein Großteil dieser Beschränkungen ist typisch für den Bereich der angewandten empirischen Sozialforschung und betrifft das OCB keineswegs allein, oftmals resultieren daraus erhebliche Einschränkungen in der Generalisierbarkeit von Befunden. Gerade deshalb ist eine genaue konzeptionelle Klärung von Konstrukten, ihren Dimensionalisierungen und Operationalisierungen besonders wichtig. Der Gegenstandsbereich des OCB und mögliche angrenzende oder überlappende Phänomene sind sowohl konzeptionell als auch empirisch zu bestimmen, um Konzeptredundanzen und unnötige Doppelproduktionen von Untersuchungsinstrumenten zu verringern oder zu verhindern.

Zwar umfasst ein Einstellungsmaß affektive, kognitive und aktive Komponenten, die im Falle des OCB als subjektiv intern angenommenen Dimensionen dürften kaum in der Lage sein, die komplexen Denk- und Abwägungsprozesse zu erfassen, die bei seiner Umsetzung in Verhalten wesentlich sind. Eine genauere Funktionsanalyse des OCB kann damit kaum geleistet werden. Die relativ starren Maße gestatten es nicht, den Prozesscharakter der subjektiv internen Abwägung oder Erlebnisverarbeitung abzubilden. Einstellungskonzepte sind in den einzelnen Feldern der Organizational Behavior Forschung weitverbreitet, sodass das OCB auch hier kein Einzelfall einer methodisch restringierte Forschungsstrategie ist. Die methodische Konventionalität betrachten wir lediglich als einen Einflussfaktor, der sich bislang hemmend auf den Erkenntnisfortschritt ausgewirkt hat. Eine stärkere Einbeziehung handlungstheoretischer Modelle, wie

sie in neueren Arbeiten zur Motivationstheorie besonders imponieren, könnte wertvolle Weiterentwicklungen bewirken¹.

Die vorherrschende Attitüdenkonzeption des OCB und auch die inhaltliche Verkopplung von individuellen Verhaltensweisen mit institutionellen Zielen begründen den Neuigkeitswert des Konstrukts deshalb nicht. Methodische Orientierung und die genannten Verknüpfungen lassen sich in vielen Bereichen der organisationswissenschaftlichen Forschung finden. Beispielhaft seien hier nur die Arbeitszufriedenheitsforschung genannt, Arbeiten zum Commitment oder Ansätze zur Untersuchung der Identifikation mit Aufgabe, Arbeit oder Organisation. Methodisch finden sich in der OCB-Forschung bislang keine Innovationen, die man zur Demarkierung gegenüber anderen angewandten Konstrukten einsetzen könnte.

Wesentliche Unterschiede sehen wir im Inhaltsbereich des Konstruktes, in der Konzentration auf nichtformalisierte, aber funktionsnotwendige oder effizienzsteigernde Einstellungen und Verhaltensweisen. In inhaltlicher Differenz zu den vorgenannten Konstrukten bezieht sich das OCB nicht auf die konkrete Aufgabenerledigung in einem formalisierten Sinne. Vielmehr werden solche Einstellungen und Verhaltensweisen erfasst, die im Sinne extra-funktionaler Orientierungen als generalisierte Einstellungen, des besonderen beruflichen Engagements und freiwilliger Hilfestellungen im Arbeitsprozess zu interpretieren sind.

Um dies zu verdeutlichen, wollen wir auf einige ausgewählte Studien eingehen und so die bisherigen forschungsleitenden Ideen herausarbeiten.

Katz hat in seinem 1964 erschienenen Aufsatz "The motivational basis of organizational behavior" drei Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern beschrieben, die entscheidend für das Funktionieren einer Organisation sind:

- „1. People must be induced to enter and remain within the system.
2. They must carry out their role assignments in a dependable fashion.
3. There must be innovative and spontaneous activity in achieving organizational objectives which go beyond the role specifications.“ (Katz, 1964, S. 132).

Der hier beschriebene dritte Verhaltensbereich „go beyond the role specifications“ kann als ein Vorläufer des Konstrukts beschrieben werden, das sich dann in den frühen 80er Jahren zur Erforschung des Organizational Citizenship Behavior ausdifferenzierte. Das große Interesse an diesem Konstrukt gründete sich vor allem auf die Vermutung, dass damit verknüpfte Verhaltensweisen die organisationale Effektivität steigern könnten (vgl. Podsakoff/MacKenzie 1997, S. 134). Ganz in diesem Sinne beschreiben Smith/Organ/Near citizenship behaviors als "... important because they lubricate the

¹ Zu psychologischen Handlungstheorien, die hier eine Rolle spielen könnten vgl. z.B. Kuhl 1983; Kuhl/Beckmann 1994; erste Überlegungen zu einer Übertragung dieser grundlagen-theoretischen Arbeiten in die Bereiche Personalmanagement und Organisationstheorie (vgl. z.B. Conrad 1991; Ridder 1999, Staehle 1999).

social machinery of the organization" (1983, S. 653). OCB findet sich in keiner Stellenbeschreibung, das entsprechende Verhalten ist auch nicht Ergebnis organisationaler Konditionierung, es wird nicht gesondert entlohnt, sondern freiwillig geäußert. Die Organisationsmitglieder zeigen OCB umso häufiger (oder intensiver), je zufriedener sie mit ihrer Arbeit sind. Organ (1988) nennt dieses spezielle Verhalten „Organizational Citizenship Behavior (OCB)“.

Smith/Organ/Near (1983) beschreiben zwei Dimensionen von OCB, helfendes, unterstützendes Verhalten² und eine „generalisierte Zustimmung oder Einwilligung“ (‘generalized compliance’). Helfendes Verhalten wird in einer face-to-face Interaktion gezeigt. Die „generalisierte Zustimmung“ ist hingegen nicht auf eine Interaktionsdyade bezogen, es handelt sich um eine verallgemeinerte Grundhaltung anderen Personen (als Mitarbeiter, als Kunden) gegenüber. Sie wirkt auch in Bezug auf die eigene Tätigkeit (als aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein) und kann auch nicht-aufgaben- oder personenbezogene Bereiche betreffen. Beispiele dafür sind die indirekte Hilfe für andere Organisationsmitglieder oder ein Verhalten, das für die Organisation als ganzes Bedeutung hat (vgl. Organ 1988).

3. Inhalt des Konstruktes

Organizational Citizenship Behavior lässt sich als ein mehrdimensionales Konstrukt beschreiben. Konstruktcharakter – und damit einen wesentlich höheren Status als eine bloß intervenierende Variable - kann es deshalb beanspruchen, weil zwischenzeitlich genügend Belege seiner empirischen Evidenz in unterschiedlichen Anwendungsfeldern vorliegen, die damit erfassten Phänomene sinnvoll einer theoretischen Deutung zugänglich sind (vgl. Schnell/Hill/Esser 1995) und Validierungsstudien (wenngleich bislang mit begrenztem Erfolg) durchgeführt wurden, die auf eine gewisse Stabilität hindeuten.

Diskutiert wird bislang, welche Dimensionen bzw. Hauptcharakteristika das Konstrukt OCB ausmachen, auf welchen Gegenstandsbereich abgezielt wird.

Nach Katz (1964) sind Organisationen dann besonders erfolgreich (im Sinne der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit), wenn sich ihre Mitglieder in einer innovativen und spontanen Weise engagieren (können), die sich jenseits formaler Rollenzuweisungen bewegt. Podsakoff/MacKenzie (1994) sprechen in diesem Zusammenhang von einem Extrarollenverhalten. Ähnlich argumentiert Schnake (1991), er versteht unter Citizenship ein "Supra – Rollenverhalten". Es ist nicht Bestandteil formaler Aufgabenbeschreibungen, wird aber implizit erwartet oder gewünscht. Insofern ist es funktional für die betriebliche Zwecksetzung (vgl. Schnake 1991, S.

² Smith/Organ/Near (1983) nennen die Dimension ‘altruism’. Wir wollen im folgenden im Sinne von Organ (1988) bewusst auf den Begriff des ‘Altruismus’ verzichten und statt dieser Betonung eines selbstlosen Helfens dieses Verhalten mit helfend, unterstützend umschreiben.

738). Ähnlich sehen Allen/Rush (1998) Organizational Citizenship Verhalten nicht zwingend an eine Arbeitsrolle gebunden oder durch spezielle Anreize gefördert. Konstruktive, unterstützende oder kooperative Gesten sind als persönliche Stilvariablen zu interpretieren, sie sind in das individuelle Verhalten eingebettet und werden so zu charakteristischen Merkmalen auch des Arbeitshandelns. Organ versteht unter OCB "individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization" (Organ 1988, S. 4). Wiederum wird auf das Moment von Freiwilligkeit hingewiesen und damit auf bewusst getroffene Entscheidungen zugunsten eines bestimmten Verhaltens abgestellt, das nicht durch „äußere Anreize“ hervorgerufen wird. Als Summation von Einzelhandlungen tragen diese Unterstützungshandlungen mit zum Erfolg der gesamten Organisation bei. Wenn eine wesentliche Funktionsvoraussetzung (und damit Einflussfaktor auf den Erfolg) der Organisation darin besteht, dass ihre Mitglieder bereit sind, über formalisierte Anforderungen hinauszugehen, sind Berührungspunkte zum psychologischen Vertrag zu vermuten. Die psychologische Anstrengungs-Ertragskalkulationen lässt sich in arbeitsvertraglich fixierten Regelungen nicht fassen. "OCB consists of informal contributions that participants can choose to proffer or withhold without regard to considerations of sanction or formal incentives" (Organ 1990, S. 46). Darüber hinaus umfasst OCB auch andere Verhaltensbereitschaften, insbesondere kleinere Unbequemlichkeiten und Frustrationen auszuhalten, ohne deshalb mit Leistungszurückhaltung zu reagieren (vgl. Organ 1990, S. 47). Ähnlich hat Graham (1991) in einer Studie ein "active citizenship syndrome" konzipiert. Dieses Konstrukt enthielt die drei Dimensionen Folgsamkeit, Loyalität und Beteiligung. Van Dyne/Graham/Dienesch (1994) nutzten diese Dimensionen zur Entwicklung eines komplexeren OCB-Ansatzes. Ausgegangen wurde von einer inhaltlich zu begründenden partiellen Überlappung der drei Teilbereiche, was sich statistisch in entsprechenden Interkorrelationen der Dimensionen niederschlug. OCB und seine Variationen entstehen demnach aus drei Einflussbereichen:

- persönliche Faktoren (z.B. positive Arbeitseinstellung vs. Entfremdung)
- Wahrnehmung des Arbeitsplatzes durch die Mitarbeiter (subjektiv wahrgenommene Bedeutung des Arbeitsplatzes, motivierende Arbeitsinhalte)
- berufliche und soziale Bedeutung von Arbeit (Innehaben eines Arbeitsplatzes, Wertigkeit des Arbeitsplatzes in der betrieblichen Hierarchie).

Graham (1995) nimmt stärker Verhaltensweisen und weniger Einstellungen zum Bezugspunkt seiner OCB-Konzeption. Er bezieht sich auf drei Einflussbereiche:

- Zuverlässigkeit in unterschiedlichen Inhaltsbereichen, um konkrete Arbeitsaufgaben zu bewältigen,
- die Fähigkeit zur Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen und
- organisationsbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement.

Indikativ sind folgende Verhaltensweisen

- regelmäßige und rechtzeitige Anwesenheit,
- zuverlässige Anstrengung in Hinsicht auf Qualität und Quantität des Outputs,
- effiziente Nutzung von Ressourcen,
- subjektive Einwilligung in die übertragene Arbeitsrollen und im Hinblick auf spätere Instruktionen,
- problemangepasstes Verhalten bei nicht vorhersehbaren Zufälligkeiten des Arbeitsvollzugs (z.B. Störungen).

Für den Bereich Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen wurden folgende typische Verhaltensweisen genannt:

- Austausch von Informationen, Werkzeugen und anderen Ressourcen,
- Hilfestellung beim Training und der Sozialisation von neuen Mitarbeitern,
- Unterstützung der Teammitglieder mit hoher Arbeitsbelastung,
- flexible Reaktionen auf Unterbrechungen,
- Vermittlung eines positiven Gruppenbildes an das jeweilige Umfeld.

Der dritte Bereich des organisationsbezogenen Verantwortungsbewusstseins und Engagements wird folgendermaßen charakterisiert :

- individuelle Bereitschaft sich über aktuelle Fragen, die die Organisation insgesamt betreffen, zu informieren;
- Teilnahme an Versammlungen, die unter konkretem Aufgabenbezug nicht zwingend notwendig erscheinen, keinen unmittelbaren Aufgabenbezug aufweisen, aber für das gesamte Geschehen bedeutsam sein können;
- Zur Verfügung stellen von Informationen über das laufende Organisationsgeschehen an die betrieblichen Entscheidungsträger (bottom-up);
- Zur Verfügung stellen von begründeten Argumenten für vorgesehene organisationale oder personelle Veränderungen (top-down);
- Problemsichten anderer im Rahmen von Entscheidungsfindungen anhören und berücksichtigen.

4. Die Dimensionen des OCB

Smith/Organ/Near (1983) entwickelten eine 16 Items umfassende Skala zur Messung des OCB. Das Konstrukt wird anhand zweier Hauptdimensionen beschrieben. Zum einen wählen sie altruistisches Verhalten und zum anderen eine 'generalisierte Zustimmung oder Einwilligung'³. Die OCB Items und die Faktorladungen ihrer Studie veranschaulicht nachstehende Tabelle 1:

³ Zu den beschriebenen Dimensionen siehe Punkt 2 'Entwicklung des Konstruktes', S. 8 dieser Arbeit.

Itemliste	Faktor 1: Altruism	Faktor 2: Generalized Compliance
1. Helps others who have been absent	<u>.81</u>	.24
2. Punctuality	.23	<u>.61</u>
3. Volunteers for things that are not required	<u>.78</u>	.28
4. Takes undeserved breaks	.21	<u>.52</u>
5. Orients new people even though it is not required	<u>.72</u>	.04
6. Attendance at work is above the norm	.21	<u>.59</u>
7. Helps others who have heavy work loads	<u>.76</u>	.31
8. Coasts towards the end of the day	.33	.39
9. Gives advance notice if unable to come to work	.22	<u>.52</u>
10. Great deal of time spent with personal phone conversations	.12	<u>.51</u>
11. Does not take unnecessary time off work	.07	<u>.62</u>
12. Assists supervisor with his or her work	<u>.70</u>	.25
13. Makes innovative suggestions to improve department	<u>.76</u>	.08
14. Does not take extra breaks	.06	<u>.63</u>
15. Attend functions not required but that help company image	.39	.34
16. Does not spend time in idle conversation	.11	<u>.55</u>

Tabelle 1: OCB Itemliste und Faktorladungen
Quelle: Smith/Organ/Near 1983, S. 657

Die Items wurden in halb-strukturierten Interviews gewonnen, in denen Manager nach Beispielen für helfendes Arbeitsverhalten befragt wurden. Die Items 5 und 7 bilden z.B. den Faktor 1. Der Faktor 2 wird z. B. mit Hilfe der Fragen 2 und 14 gebildet. Tabelle 1 veranschaulicht, dass mit Ausnahme der Items 8 und 15, alle Items eine Ladung von über .50 auf einen Faktor aufweisen. Die aufgeklärte Varianz des Faktors 'altruistisches Verhalten' liegt bei 38,6%, die des gesamten Modells bei 54,1%.

Die Skala von Smith/Organ/Near (1983) ist anschließend für eine Reihe von Untersuchungen zum OCB in der Vollform und in einer Kurzversion (vgl. Tabelle 2) eingesetzt worden (vgl. z.B. Becker/Randall 1994, Konovsky/Organ 1996).

Item	Factor 1	Factor 2	h ²
1. Volunteered for things that were not required	.84	.03	.71
2. Oriented new people even though it was not required	.77	.03	.59
3. Helped others who had heavy work loads	.84	-.04	.71
4. Assisted boss with his or her work	.91	.14	.67
5. Made innovative suggestions to improve the restaurant	.78	-.28	.70
6. Took undeserved breaks	-.04	.90	.82
7. Coasted toward the end of the shift	.19	.60	.40
8. Gave advance notice if unable to come to work	.10	.43	.20
9. Took extra breaks	-.09	.87	.76
10. Spent time in idle conversation	.07	.62	.39

Tabelle 2: OCB Itemliste, Faktorladungen und Kommunalitäten
 Quelle: Becker/Randall 1994, S. 163

In der Studie von Becker/Randall (1994) haben Restaurantmanager das OCB ihrer Angestellten bewertet. Aufgrund der zeitlichen Beanspruchung der Manager wurde die Bewertung anhand einer verkürzten Itemliste durchgeführt. Die Items 1 bis 5 bilden den ersten Faktor 'altruistisches Verhalten' und die übrigen den Faktor 2 'aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement'. Die niedrigen Kommunalitäten der Items 7, 8 und 10 deuten auf eine mangelnde Eignung für ein OCB-Instrument. Insgesamt sehen Becker/Randall (1994) eine verkürzte Itemliste als ausreichend reliabel für die Messung.

Pond u.a. (1997) hingegen argumentieren zugunsten einer Verfeinerung der OCB-Messung, da die typische 16 Item-Skala nicht treffsicher genug ist. Insbesondere plädieren sie dafür, die Erwartungen, Neigungen und Wahrnehmungen der Mitarbeiter bei der OCB-Messung stärker zu berücksichtigen (vgl. Pond u.a. 1997, S. 1528).

Die Ergebnisse faktorenanalytischer Untersuchungen und die Anwendung anderer statistischer Klassifikationsverfahren erbrachten bislang kein übereinstimmendes Bild im Hinblick auf Zahl, Inhalt, Interkorrelationen der Dimensionen oder Item-Faktor-Strukturen. Im wesentlichen werden zwei- und mehrdimensionale Ergebnisse in solchen Studien diskutiert. Graham (1991) schlägt beispielsweise vor, OCB als ein globales Konstrukt zu konzeptualisieren, das alle positiven organisationsrelevanten Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern enthält, ohne dies im einzelnen weiter aufzugliedern. Nach Smith/Organ/Near (1983) enthält OCB mindestens die beiden separaten Dimensionen 'altruistisches Verhalten' und 'generalisierte Einwilligung'. Moorman/Blakely (1995) entwickelten ein Modell, das auf vier Dimensionen beruhte. Genannt wurden 'helfendes Handeln für andere Personen', 'individuelle Initiative', 'Fleiß' und 'Loyalität'. Schnake/Dumler/Cochran (1993) charakterisierten OCB anhand

von fünf Dimensionen. Es handelte sich um 'altruistisches Verhalten', 'aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement', 'Sportsgeist und Frustrationstoleranz', 'höfliches und umsichtiges Verhalten' und 'organisationsbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement'.

Podsakoff/MacKenzie/Hui (1993) differenzierten diese Dimensionsbildung. Sie beschrieben 'altruism' als Hilfestellung für einen anderen Mitarbeiter, der mit der Lösung eines Arbeitsproblems beschäftigt ist oder der ein für die Organisation relevantes Ziel verfolgt. 'Courtesy' stellt ein Verhalten dar, welches Problemen vorbeugt bevor sie sich ereignen; 'sportsmanship' soll Beschwerden oder Beleidigungen vermeiden; 'conscientiousness' bezieht sich auf Verhaltensweisen, die sich jenseits formaler Erwartungen bewegen und 'civic virtue' beschreibt ein Verhalten, das sich auf die verantwortliche Teilnahme am gesamten Organisationsgeschehen bezieht (vgl. Podsakoff/MacKenzie/Hui 1993, S. 6 f.).

Van Dyne/Graham/Dienesch (vgl. 1994, S. 780 ff.) identifizierten drei Dimensionen von OCB. Im einzelnen waren es: Loyalität und Treue gegenüber der Organisation, Disziplin des einzelnen Organisationsmitgliedes und die Beteiligung am Organisationsgeschehen. Beteiligendes Verhalten kann sich dabei in drei verschiedenen Erscheinungsformen ausdrücken:

- die 'soziale Beteiligung' beschreibt Interaktionen mit anderen Organisationsmitgliedern ohne dass Meinungsverschiedenheiten auftreten;
- die 'befürwortende Beteiligung' zeigt sich in den Interaktionen, in denen Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden;
- die 'funktionale Beteiligung' bezieht sich auf die erfolgreiche Aufgabenerledigung von Mitarbeitern, die sich darüber hinaus durch ihre hohe Bindung an die Organisation auszeichnen.

Da in den Arbeiten von Schnake/Dumler/Cochran (1993) und Podsakoff/MacKenzie (1997) eine relativ umfassende Beschreibung der Dimensionen vorgenommen wird, wollen wir auf diese Ergebnisse näher eingehen.

4.1 Helfendes Verhalten ('altruism')

Helfendes Verhalten als Komponente des OCB sollte wegen der vielfältigen Nebenbedeutungen nicht mit Altruismus übersetzt werden. Helfendes und unterstützendes Verhalten im Arbeitszusammenhang beschreibt Hilfestellungen für Kollegen oder Vorgesetzte im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit. Von diesem Verhalten ist das altruistische und das prosoziale Verhalten abzugrenzen. Während sich das helfende Verhalten auf den Arbeitszusammenhang von Organisationsmitgliedern bezieht, behandelt das prosoziale Verhalten die faire Behandlung eines Individuums

oder einer Gruppe⁴. Helfendes Verhalten kann in diesem Sinne als Teilmenge des prosozialen Verhaltens betrachtet werden. Ebenso lässt sich altruistisches Verhalten als Sonderform des prosozialen Verhaltens auffassen, da es den Charakter selbstlosen Helfens aufweist.

Helfendes Verhalten ist auf spezielle Situationen gerichtet. Beispielsweise kann man einen Mitarbeiter unterstützen, der in seiner Arbeit zurückgefallen ist (vgl. Schnake/Dumler/Cochran 1993), oder man kann momentane Leistungsdefizite eines Kollegen durch eigenen höheren Einsatz zumindest partiell kompensieren. Dabei muss es sich nicht um 'selbstloses' Helfen handeln, durch das man den Anderen aus einer arbeitsbedingten Stresssituation befreit. Es kann auch ein 'strategisches' unterstützendes Verhalten sein, um sich durch frühzeitiges Eingreifen in den Arbeitsvollzug anderer spätere - dann am eigenen Arbeitsplatz auftretende - Probleme zu ersparen oder zu verringern. Bei der üblichen Verkettung von Aufgaben infolge der betrieblichen Arbeitsteilung können sich anfängliche Fehler fortpflanzen und potenzieren. Insoweit hat ein solches frühes Eingreifen aber nicht mehr den Charakter des selbstlosen Helfens, sondern wird durch die Wahrung eigener Interessen des Helfenden gesteuert. Ganz in diesem Sinne schlägt daher Organ (1988) vor, statt des 'altruism'-Konzepts mit seiner Konnotation des Selbstlosen, auf helfendes Verhalten abzustellen. Damit bleibt die theoretische Untersuchung der Beweggründe von Verhalten nicht ausgeschlossen, vielmehr ist sie schon alleine deswegen notwendig, weil unterschiedliche Beweggründe jeweils andere Ansatzpunkte für eine mögliche Gestaltung oder Beeinflussung liefern können. In der alltäglichen Betrachtung wird altruistisches Verhalten häufig als Gegenbegriff zu egoistischem Verhalten entwickelt und es wird ihm gerne eine gewisse moralische Höherwertigkeit unterlegt. Selbstlosigkeit und Uneigennützigkeit werden dann zu (hehren) Tugenden, deren Verfolgung man (zumindest von den anderen) verlangt. Die wissenschaftliche Betrachtung ist wesentlich nüchterner, sie versucht das Altruismus-Konzept aus einem normativen Korsett zu befreien, indem es auf seine Funktionen abstellt. Altruistisches Verhalten basiert auf der "Motivation des einzelnen, auf die Bedürfnisse und die Befriedigung der Bedürfnisse des anderen zu reagieren" (Lück 1975, S. 15). Wesentlich ist die Fähigkeit, sich in die Bedürfnislage einer anderen Person hineinversetzen zu können, damit es zur Hilfehandlung kommt. Im deutschen Sprachraum hat sich jüngst vor allem Bierhoff (vgl. z.B. 1995 und Bierhoff/Herner 1999) mit der Problematik des helfenden Verhaltens im Zusammenhang mit der Führung von Mitarbeitern auseinandergesetzt. Auch er unterscheidet - wie in der OCB-Forschung an mehreren Stellen angelegt - eine Verhaltensintention von ihrer Realisierung und betont den individuellen Entscheidungsspielraum. "Altruistisches Verhalten eines Akteurs ist dann gegeben, wenn er/sie die Absicht hat, einer konkreten Person eine Wohltat zu erweisen und wenn der Akteur freiwillig handelt (und nicht im Rahmen der Aufgaben, die sich durch dienstliche Rollenverpflichtungen ergeben)"

⁴ Zur Abgrenzung des OCB zu dem angrenzenden Konstrukt des prosozialen Verhaltens siehe Punkt 6.1 der Arbeit.

(Bierhoff 1990, S. 9). Verschiedene Arten der Hilfsbereitschaft in alltäglichen Interaktionen sind voneinander zu trennen (vgl. Bierhoff 1995, S. 1148 f.):

- Helfen als Randereignis, eine Form der Hilfestellung bei der die individuellen Ziele der beteiligten Akteure im Vordergrund stehen;
- normative Hilfeleistung, die sich aus den Normen der sozialen Verantwortung und der Hilfsbereitschaft gründet;
- Hilfe in aktuellen Notsituationen, wenn z.B. eine Bedrohung für Leib und Leben angenommen werden muß;
- Gegenseitigkeit der Hilfe, eine Unterstützung in interpersonellen Beziehungen.

Beide Verhaltensmotivationen, das selbstzwecklose wie das strategisch veranlasste Unterstützungshandeln, können die Funktionsfähigkeit der Unternehmung erhöhen (vgl. dazu Podsakoff/MacKenzie 1997).

Lowery/Krilowicz (1996) untersuchten die Verbindung von helfendem Verhalten und Leistungsbewertung genauer. Führungskräfte unterliegen demnach bei der Einschätzung der Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter zwei Einflüssen. Zum einen waren es die objektiv gemessenen Ergebnisse und zum anderen der wahrgenommene Grad an OCB-Verhaltensweisen, das die Mitarbeiter zeigten. Helfendes Verhalten wird anscheinend stark beeinflusst von der Stimmung des Organisationsmitgliedes. Dies deuten Ergebnisse einer Studie von Smith/Organ/Near (1983) an. Sie konnten zeigen, dass Arbeitszufriedenheit unterstützendes Verhalten positiv beeinflussen kann. Höhere Grade an Arbeitszufriedenheit sollten demnach helfendes Verhalten erleichtern. Erst wenige empirisch gestützte Erkenntnisse liegen zu den nachteiligen Folgen helfenden Verhaltens im Arbeits- und Organisationszusammenhang vor. So stellten George/Brief (1992) fest, dass die bisherige OCB-Forschung funktionale Verhaltensweisen betont, implizit also davon ausgegangen wird, dass helfendes Verhalten nur positive Konsequenzen hat. Dies verkennt, dass gute Absichten auch negative Folgen haben können. Zumindest aus der Sicht eines Hilfeempfangenden können geäußerte Hilfeintentionen oder gezeigte Hilfeleistungen anders wahrgenommen und bewertet werden. Wenn helfendes Verhalten impliziert, dass sich der Helfende in die Handlungssituation eines (potentiell) Hilfebedürftigen hineinversetzen können muss, sind auch Fehlattritionen möglich. Dies vorausgesetzt, kann man dem Anderen fälschlicherweise ein Hilfebedürfnis unterstellen, faktisch ist es nicht gegeben. Dann wird eine konkrete Hilfestellung von ihm als aufgedrängt empfunden werden oder der Hilfeempfänger wird sich ungerechtfertigt als inkompetent eingeschätzt sehen. Die eigentliche Intention der Hilfestellung und ihr möglicher leistungssichernder oder –steigernder Effekt verkehren sich in ihr Gegenteil. Hilfe wird zur Belästigung oder Belastung und Reaktanz ist die Folge. Dieses hier nur skizzierte Ergebnis einer komplexen interaktionalen Hilfekalkulation und ihrer Folgen macht einmal mehr die Notwendigkeit deutlich, altruistisches Verhalten von helfendem Verhalten zu unterscheiden, die Anwendungsfälle beider Verhaltensbereiche zu differenzieren und

die Konsequenzen nicht nur auf die positiven Folgen zu beziehen, so einsichtig sie auf den ersten Blick auch scheinen mögen.

Bierhoff (1995) nimmt eine institutionelle Differenzierung vor, wenn er helfendes Verhalten als Element sozialer Interaktion des Alltagslebens und als Interaktionselement der beruflichen oder betrieblichen Sphäre unterscheidet. Die letztgenannten Arten (oder Orte der Erbringung) von Hilfestellung beziehen sich auf die Unterstützung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die Hilfe unter Mitarbeitern und die Hilfe aufgrund von Kundenbitten (vgl. auch Brief/Motowidlo 1986). Bei diesen helfenden Verhaltensweisen stehen die institutionellen Ziele im Vordergrund, ihr Erreichen dient dem Wohle einer Organisation, sie gehen über die Anforderungen einer Arbeitsrolle hinaus. Inwieweit sie aber dennoch Bestandteil eines impliziten Vertrages oder aber Bestandteil des psychologischen Kontrakts sind (bzw. sein können), ist bislang noch nicht ausreichend geklärt. In Kap. 6.6 gehen wir darauf näher ein.

4.2 Aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement (‘conscientiousness‘)

Die Dimension "conscientiousness" weist ebenso wie einige andere der nachstehend behandelten Inhaltsbereiche des OCB die typische Verschränkung von Intention oder innerer Haltung und manifestem Verhalten auf. Sie beschreibt aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement. Indiziert wird dies durch die freiwillige Übernahme von Aufgaben außerhalb der formalen Rollenzuweisung einer Arbeitsrolle. Im Endergebnis werden sich solche Verhaltensweisen zwar auf die Flexibilität und den Erfolg der Gesamtorganisation positiv auswirken, diese Instrumentalität ist aber nicht Gegenstand des aufgabenbezogenen Verantwortungsbewusstseins. Diese wird in einer eigenen Dimension, der 'civic virtue' – die wir mit organisationsbezogenem Verantwortungsbewusstsein und Engagement übersetzen - betrachtet. Der enge inhaltliche Zusammenhang beider Verantwortungsbereiche - der Aufgabe und der Organisation - sollte sich hier durch entsprechende empirische Befunde sichern lassen. Eine erste Analyse der Ladungsmuster der statistisch ermittelten Faktoren des OCB deutet in die besagte Richtung (vgl. Podsakoff u.a. 1990). Einschränkend muss man allerdings festhalten, dass die hierzu publizierten Unterlagen nur einen sehr begrenzten Einblick in die vollständigen Itemlisten und die Faktorenstruktur erlauben.

Als Beispiel für aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement kann die Mitarbeit in einem Projekt dienen. Es wird hier häufiger notwendig, länger als üblich zu arbeiten, obgleich es vielleicht keine Überstundenregelung gibt oder die Mehrarbeit auch nicht direkt vergolten wird (vgl. Schnake/Dumler/Cochran 1993, S. 352). Organ (vgl. 1988, S. 9 f.) nennt als weitere Beispiele solche Anwesenheitsdauern vom Arbeitsplatz oder im Rahmen der betrieblichen Tätigkeit, die deutlich über dem durchschnittlich geforderten (oder arbeitsvertraglich geregeltem) Maß liegen. Andere

Indikatorgrößen sind z.B. die Pünktlichkeit von Mitarbeitern bei Arbeitsbeginn oder im Rahmen von Pausenregelungen bzw. die Absentismusrate. Im Unterschied zum helfenden Verhalten fehlt dem aufgabenbezogenen Verantwortungsbewusstsein der Personbezug. Insoweit können helfendes Verhalten und aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein als Verhaltensweisen einer Person auch auseinander klaffen. In einer Studie von Lowery/Krilowicz (1996) konnte festgestellt werden, dass neben dem altruistischen Verhalten auch das aufgabenbezogene Verantwortungsbewusstsein und Engagement, die Einschätzung der Arbeitsleistung ebenso wie die tatsächliche Leistung beeinflusst, weil Ressourcen für produktive Zwecke freigesetzt werden. In ihrer Funktion ähnelt diese Dimension damit einem Führungssubstitut (vgl. Conrad/Schirmer 1991). "If employees help each other with work-related problems, then the manager doesn't have to; consequently, the manager can spend more time on productive tasks, such as planning. Employees that exhibit conscientiousness require less managerial supervision and permit the manager to delegate more responsibility to them" (Podsakoff/McKenzie 1997, S. 136).

Aufgabenbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement können aber auch zu mehr oder weniger intensiven Formen der Selbstausschöpfung führen, ein Umstand, der im Rahmen der OCB-Forschung kaum explizit gemacht wird. Sofern ein Engagement, das in Umfang, Intensität oder Dauer deutlich über den Anforderungen der formalen Rollenzuweisung liegt, betrieblich abgenommen wird (oder gar implizit erwartet wird), sind Überlastungsreaktionen zu erwarten, die dann die Verhaltenstypik eines workaholic aufweisen oder zum Burn-Out des Mitarbeiters führen.

Bislang widmet sich die OCB-Forschung solchen negativen Auswirkungen auf den Mitarbeiter aber nicht. Sie ist hier - vereinsseitig - auf institutionelle Ziele fixiert.

4.3 Sportsgeist und Frustrationstoleranz ('sportsmanship')

Mittels der Dimension 'Sportsgeist und Frustrationstoleranz' wird das Akzeptieren vorübergehender, überdurchschnittlicher Belastungen beschrieben, ohne dass dies zu Beeinträchtigungen der subjektiven Befindlichkeit mit ihren negativen Auswirkungen auf die Leistung führt. "Sportsmanship" meint damit eine spezifische subjektive Interpretation oder Verarbeitung belastender Ereignisse im Arbeitsalltag oder bei der Übernahme neuer Aufgaben, die besondere Probleme beinhalten. Z.B. werden kleine Ärgernisse mit einer gewissen Gelassenheit aufgenommen und verarbeitet, ohne dass deswegen das betriebliche Geschehen oder der Kontakt mit anderen Mitarbeitern oder Kunden leidet (vgl. Schnake/Dumler/Cochran 1993, S. 353). Auch hier taucht in der OCB-Forschung wieder die Idee der Ressourcenfreisetzung durch Abbau unnötiger Führungseingriffe auf. "If employees exhibit sportsmanship, it frees the manager from having to spend too much of his or her time dealing with petty complaints" (Podsakoff/MacKenzie 1997, S. 136). Weitere produktive Folgen für die Unternehmung entstehen dadurch, dass sich so ihre Anpassungsfähigkeit (vgl. Podsakoff/MacKenzie

1997, S. 137) erhöhen lässt, weil Mitarbeiter – in Abhängigkeit von der Ausprägung dieser Dimension – eine höhere Frustrationstoleranz aufweisen und berufliche Belastungssituationen besser meistern.

4.4 Umsicht und vorausschauendes Verhalten ('courtesy')

Die Dimension "courtesy" beschreibt höfliches, umsichtiges und vorausschauendes Verhalten. Besondere Bedeutung hat dieser Verhaltenskomplex im Umgang mit Kunden oder Lieferanten. Umsicht meint auch begrenzte Regelverletzung oder – übertretung, wenn dies z.B. dem Sinn einer Vorschrift nach angemessener scheint als ihre starre, unangepasste Befolgung. Vorausschauendes Handeln beinhaltet beispielsweise ausreichende und rechtzeitige Information, damit sich Mitarbeiter frühzeitig auf neue Situationen oder Anforderungen einstellen können (vgl. Organ 1988; Schnake/Dumler/Cochran 1993). Umsicht verbessert die Koordination von Arbeitsgruppen und hilft mit, Aktivitäten reibungsloser aufeinander abzustimmen. "Exhibiting courtesy by 'touching base' with other team members or members of other functional groups in the organization reduces the likelihood of the occurrence of problems that would otherwise take time and effort to resolve" (Padsakoff/MacKenzie 1997, S. 136). Darüber hinaus können Intergruppenkonflikte reduziert werden.

Vorausschauendes Verhalten verhindert das Auftreten zukünftiger Probleme oder reduziert zumindest ihre Auftretenswahrscheinlichkeit. Damit enthält es auch einen Unterschied zum helfenden Verhalten. Dieses ist konkret problem- oder personbezogen, Umsicht hingegen beruht auf der Antizipation zukünftiger möglicher Probleme und will sie über vorwegnehmendes Denkhandeln in ihren negativen Auswirkungen zumindest reduzieren. Durch diese mentale Simulation möglicher Problemlagen kann wohl generell die Sensibilität für unerwartete Veränderungen gesteigert werden und die Anpassungsfähigkeit einer Organisation nimmt zu. Vorausschauendes Verhalten und Umsicht können allerdings mit bestehenden Regelwerken, Normen und Einstellungen in Widerspruch geraten. Außerdem kann die Richtigkeit oder Angemessenheit solcher Antizipationen nicht ex-ante beurteilt werden.

4.5 Organisationsbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement ('civic virtue')

Der Bereich des organisationsbezogenen Verantwortungsbewusstseins und des organisationsbezogenen Engagements beschreibt die freiwillige Übernahme von Aufgaben oder das Handeln im Sinne der Organisationszielsetzungen. Bezugsobjekt ist demnach die Unternehmung als ganzes, nicht die konkrete Aufgabenstellung oder der Arbeitszusammenhang mit anderen Mitarbeitern. Z.B. ist es die Teilnahme an Veranstaltungen im Interesse der Unternehmung oder Einsatz für Belange der

Unternehmung über Abteilungs- oder Funktionsgrenzen hinweg. Man kann hier an die Mitarbeit in interorganisationalen Arbeitskreisen denken oder an die Übernahme von Funktionen in unternehmungsexternen Gremien. Geschieht dies freiwillig, ohne direkten Bezug zur eigenen Aufgabenstellung und wird es auch nicht durch Anreize gefördert oder belohnt, dann drückt sich hierin eine hohe Identifikation mit den organisationalen Zielen aus. Man fühlt sich für die Entscheidungen und Vorgehensweisen der 'eigenen' Unternehmung oder Organisation mitverantwortlich und vertritt deren Positionen auch aus Überzeugung nach außen (vgl. z.B. Organ 1988; Schnake/Dumler/Cochran 1993). Bei einer weiten Fassung der civic-virtue-Dimension ist die Mitarbeit in Organen der Arbeitnehmervertretung jedenfalls als organisationsbezogene, verantwortungsbewusste und engagierte Haltung beschreibbar. Insoweit fällt sie auch in den Gegenstandsbereich der OCB-Forschung. Arbeitnehmervertreter sind in ihren Entscheidungen und Handlungen auf die Zielsetzungen ihrer Organisation verpflichtet und Sonderinteressen haben insoweit keinen Platz. Damit ergeben sich Anknüpfungspunkte zur Mitbestimmungsforschung. Z.B. ist die Bereitschaft, sich für Mitarbeiterbelange einzusetzen und entsprechende Gremienfunktionen zu übernehmen, auch Ausdruck einer civic-virtue-Haltung. Die Studie von Graham (1995) ist die einzige, die wir bislang finden konnten, die sich dem Zusammenhang von OCB und der Bereitschaft zur Übernahme organisationspolitischer Aktivitäten direkt zuwandte. Die Untersuchung von Skarlicki/Latham (1996) geht lediglich am Rande auf OCB ein, sie hat ihren Schwerpunkt in der organizational justice-Forschung. Diese Ausweitung der OCB-Forschung in Richtung Mitbestimmung wird bislang allerdings kaum gesehen, die an sich sehr wichtigen Fragen bleiben weitestgehend konzeptionell und empirisch ausgeblendet.

Robinson/Morrison (1995) untersuchten die Konsequenzen realisierter bzw. nicht umgesetzter Verpflichtungen eines Arbeitgebers auf organisationsbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement. Die im psychologischen Vertrag eingegangenen, wechselseitigen Verpflichtungen dienten hierbei als Bezugsgröße. Der subjektiv wahrgenommene Erfüllungsgrad wurde in einer Längsschnittstudie zu verschiedenen Messzeitpunkten erfragt. Je weniger der psychologische Vertrag als erfüllt empfunden wurde, desto geringer war die Bereitschaft, sich für die Organisation und ihre Ziele einzusetzen.

Genereller betrachtet dürfte der besondere Leistungsbeitrag einer hohen Ausprägung der civic-virtue-Dimension darin liegen, dass hohes Interesse und Engagement zu mehr Verbesserungsvorschlägen oder höherer Innovation führen sollten (vgl. Podsakoff/MacKenzie 1997).

In Tabelle 3 haben wir bislang identifizierte Leistungen und Störungsbereiche aufgelistet, die mit OCB in Zusammenhang gebracht wurden.

Organizational Citizenship Behavior		
Beschreibungsdimensionen	Indikatoren	Mögliche Störungsbereiche
1. Altruismus	Helfendes Verhalten	Fehlattribution von Hilfebedarf führt zu Reaktanz
2. Conscientiousness	Freiwillige Übernahme von Aufgaben außerhalb der formalen Rollenzuweisung	Ausnutzen des Engagements Rollenüberlastung Burn-Out-Syndrom
3. Sportsmanship	Akzeptieren vorübergehender Mehrbelastung ohne Missstimmung	Frustrationsstau Abnehmendes 'psychological well-being'
4. Courtesy	Umsicht, vorausschauendes Verhalten	Aufweichen von Absprachen und Regelungen
5. Civic virtue	Organisationsbezogenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement	Ausnutzen des Engagements Rollenüberlastung Burn-Out-Syndrom

Tabelle 3: Leistungen und Störungsbereiche in Bezug auf einzelne Dimensionen des OCB

5. Einflussfaktoren und Wirkungen des OCB

Bislang liegt noch keine systematische Zusammenfassung externer oder interner Einflussfaktoren auf OCB vor. Eine erste orientierende Übersicht deutet aber die Vielschichtigkeit an diesen Beziehungen an. Einige Modellvorstellungen wurden bislang entwickelt, um das Verhältnis von Einflussfaktoren, intervenierenden Größen und Auswirkungen des OCB abzubilden.

5.1 Einflussfaktoren

OCB ist ein hypothetisches Konstrukt. Es wird anhand mehrerer Einflussfaktoren erschlossen. Zu den meist diskutierten Faktoren gehören Zufriedenheit, Fairness und Gerechtigkeit (vgl. Schnake 1991). Smith/Organ/Near (1983) sehen weiterhin im Arbeitsplatzumfeld und der Persönlichkeit des Organisationsmitgliedes mögliche Einflussfaktoren auf OCB.

Neben den Faktoren, die eine generelle Verbindung zu OCB erkennen lassen, untersuchen einige empirische Studien Einflüsse auf einzelne Teildimensionen. Smith/Organ/Near (1983) untersuchten z.B. den Einfluss von Erziehung, Arbeitsplatzzufriedenheit und städtische bzw. ländliche Herkunft des Arbeitnehmers auf das helfende und unterstützende Verhalten.

5.2 Wirkungen

Die Auswirkungen der einzelnen Einflussfaktoren müssen unter Berücksichtigung des zugrundeliegenden Inhaltsverständnisses des OCB interpretiert werden. Die von z.B. Smith/Organ/Near (1983) verwendete OCB Itemliste lässt nach Meinung der Autoren Aussagen zu zwei Dimensionen von OCB zu. Sie gehen von drei möglichen Interpretationen aus. Abbildung 1 veranschaulicht die einzelnen Modelle.

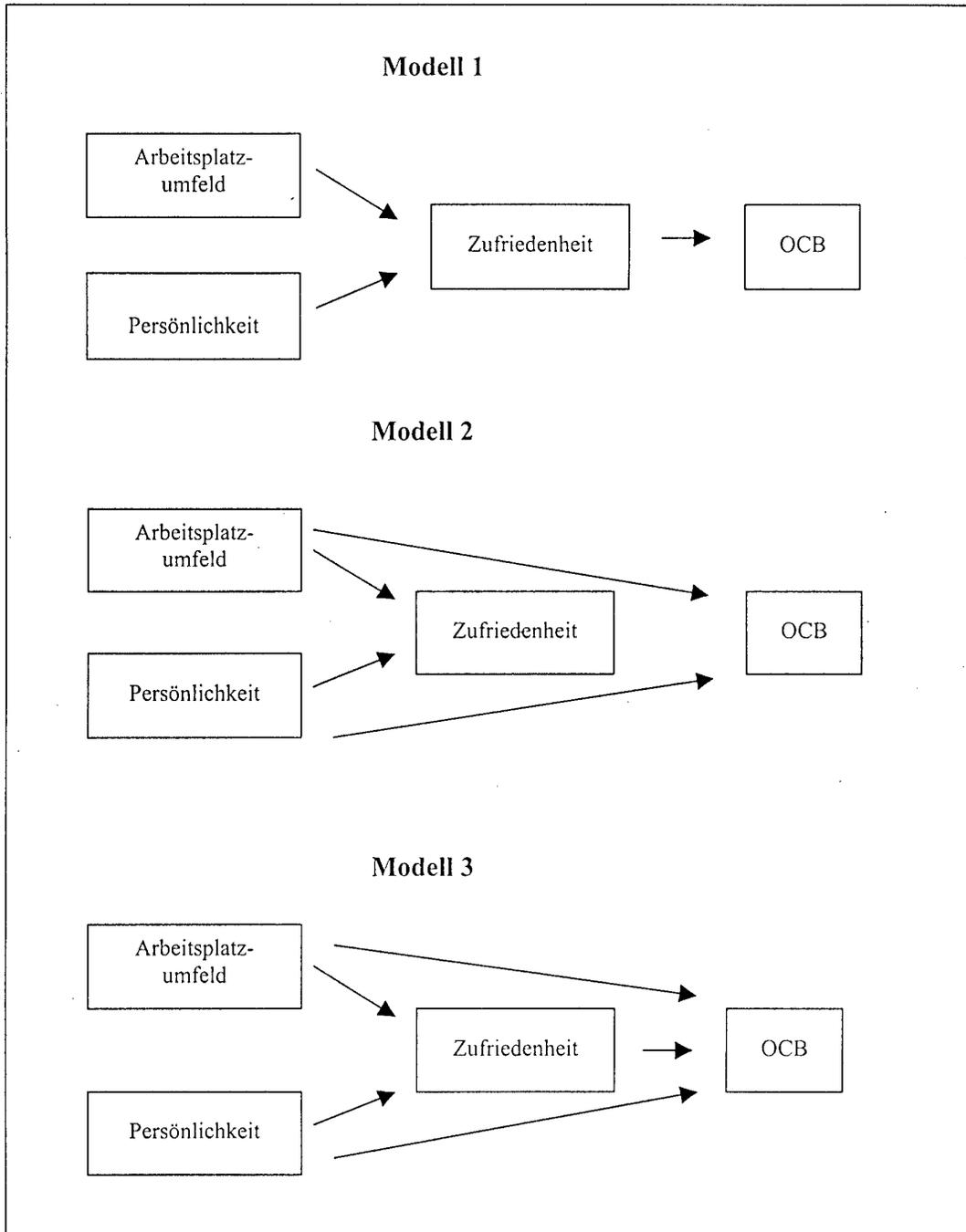


Abbildung 1: Wirkungen von Faktoren auf OCB
Quelle: nach Smith/Organ/Near 1983, S. 655

Während im ersten Modell lediglich Zufriedenheit unmittelbar auf OCB wirkt, werden im dritten Modell sämtliche Faktoren mit direkter Wirkung unterstellt. Smith/Organ/Near (1983) favorisieren dieses drei-faktorielle Modell. Eine Wirkungsaufhebung einzelner Faktoren ist theoretisch möglich, Moderator- oder Suppressor-Effekte sind aber empirisch noch nicht hinreichend gesichert. Hypothetisch betrachtet können die Einflüsse aus dem 'Arbeitsplatzumfeld' und der 'Persönlichkeit' die Verarbeitung von 'Zufriedenheit' verändern, die Ausprägungen von OCB entsprechend beeinflussen und dadurch zu veränderten Endverhaltensfolgen beitragen. In der beschriebenen Studie wirkt sich OCB auf altruistisches Verhalten und 'generalisierte Zustimmung oder Einwilligung' aus⁵. Die Moderatorfunktion von Zufriedenheit kann aber noch nicht als hinreichend geklärt betrachtet werden.

6. Abgrenzung des OCB zu anderen Konstrukten

Die Mehrdimensionalität des OCB, die empirisch mehrfach festgestellten Überschneidungen seiner Dimensionen und einige inhaltliche Überlegungen werfen insgesamt Fragen nach der Eigenständigkeit und Abgrenzung des Konstrukts auf. Teilweise ist dies bereits Gegenstand der OCB-Forschung, teilweise beginnt sich die Untersuchung möglicher Konzeptredundanzen aber auch erst zu entwickeln. Wir wollen dieser Frage unter Bezug auf einige ausgewählte Konstrukte nachgehen, um das OCB in seiner Vernetztheit mit anderen theoretischen Zusammenhängen etwas deutlicher bestimmen zu können. Wir beziehen uns dabei auf prosoziales Verhalten, Organizational Commitment, Organizational Justice, Anticitizenship Behavior, Organizational Spontaneity und OCB als Teil des psychologischen Vertrages.

6.1 Prosoziales Verhalten

Im Unterschied zum OCB mit seinem Schwerpunkt Organisation, bezieht sich prosoziales Verhalten auf andere Individuen oder Gruppen. Prosoziales Verhalten fasst unterschiedliche Verhaltensweisen thematisch zusammen. Hilfestellungen bei Schwierigkeiten, die freiwillige Übernahme von Aufgaben und Verpflichtungen oder auch das Geben einer Spende können darunter verstanden werden (vgl. Organ 1988, S. 27). Prosoziales Verhalten ist zwar Teil "positiv" bewerteter Verhaltensweisen, anders aber als Altruismus fehlt ihm der Charakter des Selbstlosen. Damit kann prosoziales Verhalten als Oberbegriff für die verschiedenen Formen von hilfreichem oder verantwortlichem Verhalten benutzt werden und von Altruismus abgegrenzt werden (vgl. Lück 1975). Ganz in dieser Richtung liegend verstehen Brief/Motowidlo (1986) und Schnake (1991) 'prosocial organizational behavior' (POB) als Verhalten, das auf

⁵ Vgl. hierzu Punkt 2 'Entwicklung des Konstruktes'.

das Wohlbefinden (bzw. seine Steigerung) von Personen als Mitglieder einer Institution gerichtet ist.

6.2 Organizational Commitment

Die 'organizational commitment'-Forschung ist umfangreich und umfasst verschiedene Grundmodelle (vgl. Conrad 1988). Dies erschwert die Bestimmung von Übereinstimmungen oder Unterschieden zum OCB, weil sie sich nur konkret in Bezug auf eine bestimmte Fassung des organizational commitment ergeben. Eine eindeutige Abgrenzung oder Übereinstimmung bzw. Überlappung lässt sich demnach nur in Bezug auf eine bestimmte Modellvorstellung des organizational commitment herstellen. Organizational commitment wird sowohl als Verhaltensmaß, als Einstellung wie auch als Motivationsmerkmal aufgefasst. Fasst man es als Einstellung, so dürfte es im Sinne einer Verhaltenbereitschaft oder großer Zielidentifikation dem OCB vorgelagert sein (vgl. Organ 1990). Insoweit sind auch positive Korrelationen beider Größen nachvollziehbar (vgl. Pond u.a. 1997).

6.3 Organizational Justice

Die 'Organizational Justice'-Forschung hat seit den siebziger Jahren verstärkte Aufmerksamkeit gefunden. Moore (1978) und Okun (1975) haben bereits damals auf die Bedeutung (empfundener) Gerechtigkeit als Voraussetzung organisationaler Effizienz und Effektivität hingewiesen. 'Organizational Justice' untersucht die Funktionen und Bedeutung von Fairness am Arbeitsplatz sowie die Möglichkeiten einer Einflussnahme (vgl. Greenberg 1987). Verfahrensgerechtigkeit ('procedural justice') und Verteilungsgerechtigkeit ('distributive justice') sind die beiden Hauptstränge der 'Organizational Justice'-Forschung. Beide Formen der Gerechtigkeit sind auch Grundlage für die Entstehung von Zufriedenheit. Verfahrensgerechtes Vorgehen sollte demnach zu erhöhter Zufriedenheit mit der gesamten Organisation, gerechte Verteilung (von Anreizen und Ressourcen) zur Ergebniszufriedenheit führen (vgl. Greenberg 1990).

Als Wahrnehmungsmaß konzipiert, beschreibt '*distributive justice*' die subjektiv empfundene Fairness, die Mitarbeiter im Umgang mit ihrem Vorgesetzten erfahren. Dies bezieht sich auf die Verteilung von Ressourcen, Erleichterungen im Hinblick auf die Aufgabendurchführung sowie die Differenzierungen, die sich bezüglich des Status, der Produktivität, des Aufwands und auch des Gehalts ergeben (vgl. Organ 1988, S. 64). Die wesentliche Basis des '*distributive justice*'-Ansatzes ist gleichgewichtstheoretischer Art (vgl. Adams/Freedman 1976; Greenberg 1982). So werden z.B. im 'justice

judgement model' (vgl. Leventhal 1976, 1980), die Bedingungen untersucht, die zu Gerechtigkeitsempfinden führen.

'*Procedural Justice*' betrifft die Verfahren der Zuweisung von z.B. Ressourcen oder anderen Anreizen der 'distributive justice' (vgl. Organ 1988, S. 64).

Folgende Aspekte werden im Rahmen des 'Procedural Justice-Konzeptes' u.a. untersucht (vgl. Leventhal 1980):

- die Auswahl von Entscheidungsträgern,
- Methoden der Informationsgewinnung,
- Verfahrensweisen, die Entscheidungsprozesse beeinflussen,
- Verfahrensweisen bei Beschwerden,
- Schutz gegen den Missbrauch von Macht.

Sheppard/Lewicki/Minton (1992) differenzierten das organisationale Gerechtigkeitskonzept nach drei Ebenen (siehe aber Folger 1994):

- Ergebnisererechtigkeit, die sich eine gerechte Anreizgestaltung zum Ziel setzt,
- Verfahrensgerechtigkeit, die sich auf die Art des Umgangs (z.B. Bedienung von Führungssystemen) und die Systeme (z.B. Struktur von Führungssystemen) bezieht, mittels derer Entscheidungen herbeigeführt werden
- und Systemgerechtigkeit, die sich mit der Vertretung der Interessen der Organisationsmitglieder beschäftigt.

Mehrere Studien betrachteten Zusammenhänge zwischen OCB und den verschiedenen Gerechtigkeitsdimensionen. Nach der Untersuchung von Moorman/Niehoff/Organ (1993) war es eher die wahrgenommene Fairness am Arbeitsplatz, die zu OCB führte als die Höhe der Arbeitszufriedenheit. Außerdem argumentierten sie dafür, wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit als Grund für unterschiedliches OCB zu interpretieren. Faires Vorgesetztenverhalten fördert demnach OCB. Skarlicki/Latham (1996) haben einen Test zur Gerechtigkeitstheorie durchgeführt. Dieses Experiment wurde unternommen, um die Möglichkeiten einer systematischen Gestaltung von OCB näher zu bestimmen. Es ergab sich, dass durch die eingesetzten Methoden jedenfalls die Wahrnehmung von Fairness gesteigert werden konnte, diesbezüglich eine entsprechende Sensibilisierung stattgefunden hatte. Die Teilnehmer, die im Rahmen dieses Experimentes trainiert wurden, wiesen höhere OCB-Verhaltensweisen auf als die nicht sensibilisierten Teilnehmer.

Moorman (1991) untersuchte die Beziehung zwischen 'Organizational Justice' und OCB. Je höher die wahrgenommene Gerechtigkeit desto positiver war auch das OCB. Dies macht noch einmal deutlich, dass eine als subjektiv gerecht empfundene Anreizgestaltung erheblichen Einfluss auf Anstrengung und Motivation von Mitarbeitern hat. Die Auslegung von Anreizsystemen und ihre entsprechende Handhabung durch die Führungskräfte sind demnach wichtige Gestaltungsparameter des OCB.

6.4 Anticitizenship Behavior

In einem bipolaren Modell kann 'anticitizenship behavior' (ACB) als Gegenpol zum OCB verstanden werden. Empirische Studien, die das Verhältnis von OCB und ACB näher untersuchen und eine Bipolarität belegen würden, haben wir allerdings bislang nicht finden können. Fisher/Locke (1992) haben verschiedene Arten von ACB gefunden, die effektivitätsverringend wirken können. Als wesentliche Dimensionen des ACB gelten bislang (vgl. Podsakoff/MacKenzie 1997):

- abwehrendes Verhalten, subtiler Widerstand,
- das Ignorieren von Anforderungen, Ablehnung von Rollenerwartungen und Instruktionen sowie ungerechtfertigte Einmischung in den Aufgabenvollzug anderer,
- schädigendes Verhalten (z.B. Verkauf von Informationen an Wettbewerber, Weitergabe von Betriebsinterna an die Öffentlichkeit),
- Leistungszurückhaltung (subtil, manifest)

Auch hier dominiert in der OCB-Forschung die Organisationszielsetzung und nach den Gründen für die genannten Verhaltensweisen wird nicht gefragt. Was als anticitizenship-behavior zu verstehen ist, lässt sich aber nicht formal entscheiden, sondern nur im Hinblick auf konkrete Inhalte und (gerechtfertigte) Normen.

6.5 Organizational Spontaneity

Eine Auflistung der verschiedenen Dimensionen des Organizational Spontaneity verdeutlicht bereits die Ähnlichkeit zu den Konzepten OCB und Prosocial Behavior. Die Vermutung liegt daher nahe, dass es sich hier um redundante Konzepte handelt bzw. unnötige Begriffsverdopplungen eines Gegenstandsbereichs entwickelt wurden. Entschieden werden kann dies anhand einschlägiger empirischer Studien und spezieller Validierungsuntersuchungen.

George/Brief (1992) beschreiben fünf Verhaltensbereiche, über die sich Organizational Spontaneity (OS) ermitteln lässt:

- Hilfestellung für unterstellte Mitarbeiter;
- Schutz der Organisation vor Unglücksfällen wie Feuer, Diebstahl oder Vandalismus;
- Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen, die der Organisation zu einem effizienteren Funktionieren verhelfen;
- Verbesserung der Wissensbasis und der Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters, um derzeitige oder zukünftige Aufgaben besser durchführen zu können und
- die Verbreitung eines guten Images der Organisation 'nach außen', um z.B. das Anwerben von neuen Mitarbeitern oder das Produktmarketing zu unterstützen.

Die Unterschiede zwischen OCB, Prosocial Organizational Behavior und Organizational Spontaneity liegen in den verwendeten Indikatoren. Prosocial

Organizational Behavior ist als Verhaltenskonstrukt so weit gefasst, dass nahezu alle helfenden Verhaltensweisen darunter fallen. OCB enthält im Vergleich zu Organizational Spontaneity weitere Verhaltensbereiche (z.B. 'conscientiousness' und 'sportsmanship'), die auch nicht helfendes Verhalten umfassen (vgl. George/Brief 1992, S. 313).

Tabelle 4 fasst Gemeinsamkeiten und Unterschiede der genannten Konstrukte zusammen.

Verhaltensindikatoren	Konstrukt		
	OCB	POB	OS
Funktionale bzw. dysfunktionale Verhaltensweisen, die die Organisation als ganzes betreffen	Schwerpunkt: funktionale Verhaltensweisen	Enthält funktionale und dysfunktionale Verhaltensweisen (z. B. Ineffiziente Belieferung eines Kunden, die zusätzliche Kosten verursacht)	Schwerpunkt: funktionale Verhaltensweisen
Formales Rollenkonzept und Extrarollen (nicht im voraus bestimmbare Verhaltensweisen, über die formale Rolle hinausreichend)	Enthält Rollenverhalten und Extrarollenverhalten	Enthält Rollenverhalten und Extrarollenverhalten	Enthält Extrarollenverhalten
Belohnung durch das formale Anreizsystem, sofern Steigerung der organisationalen Effizienz	Im formalen Anreizsystem nicht berücksichtigt	Im formalen Anreizsystem monetär berücksichtigt	Im formalen Anreizsystem monetär berücksichtigt
Aktivitäts- und Passivitätskomponente	Enthält aktive und passive Verhaltensweisen	Enthält aktive und passive Verhaltensweisen	Enthält aktive Verhaltensweisen

Tabelle 4: Abgrenzung der Konstrukte Organizational Citizenship Behavior (OCB), Prosocial Organizational Behavior (POB) und Organizational Spontaneity (OS)
 Quelle: in Anlehnung an George/Brief 1992, S. 313

6.6 OCB als Teil des Psychological Contract

Der psychologische Vertrag kann als Ausdruck einer gelingenden oder misslingenden Anpassung individueller Erwartungen und Wünsche an die Zielsetzungen der Organisation interpretiert werden (vgl. Staehle 1999, S. 574). Er entwickelt sich bei Eintritt eines neuen Organisationsmitgliedes in eine Unternehmung oder einen Betrieb und entfaltet seine Wirkung neben und zusätzlich zum Arbeitsvertrag, der die expliziten Rechte und Pflichten regelt. Gegenstand des Arbeitsvertrages ist das Arbeitsverhältnis (vgl. Schanz 1993, S. 22). Gegenstand des psychologischen Vertrages sind wechselseitige Erwartungen und Erfüllungsgrade, beide sind impliziter Natur und nicht kodifiziert. Solche individuellen Erwartungen können sich auf die (faire) Bezahlung, auf Rechte oder Pflichten wie auch auf Privilegien beziehen (vgl. Schein 1980, S. 24).

Die wichtigsten Bereiche sind die Erwartung fairer Behandlung und die Möglichkeit der Bedürfnisbefriedigung durch Arbeit. Erfüllung wie Nichterfüllung wirken sich auf die Leistungsbereitschaft und das Leistungsverhalten der Mitarbeiter aus (vgl. Schanz 1993, S. 28). Daher versucht man, diesen impliziten Vertrag zu gestalten. Im Gegenzug zur finanziellen und psychologischen Sicherheit ist das Organisationsmitglied bereit, die Erwartungen der Organisation in Form von Leistungsabgaben, Einwilligung in das Organisationsregime oder Einhaltung von Normen zu erfüllen. Werden die Beiträge des Individuums nicht durch entsprechende Anreize von Seiten der Organisation erwidert, stört dies das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht. Leistungsminderung oder Kündigung stellen es subjektiv wieder her (vgl. Staehle 1999).

Der psychologische Vertrag enthält die beiden Komponenten Transaktion und Beziehung (vgl. Robinson/Kraatz/Rousseau 1994, S. 139). Während der Transaktionsvertrag sich auf einen Austausch von Leistungen und Gegenleistungen in einem begrenzten Zeitrahmen bezieht, ist der Beziehungsvertrag weniger spezifisch und zeitlich unbegrenzt.

Der psychologische Vertrag beleuchtet im Gegensatz zum OCB die wechselseitige Beziehung zwischen Arbeitnehmer und -geber, ist in diesem Sinne zweiseitig.

Tabelle 5 fasst die wesentlichen Aspekte der skizzierten Konstrukte zusammen und markiert einige Abgrenzungen zum OCB.

Konstruktbezeichnung	Inhalt	Abgrenzung zum OCB
1. Prosoziales Verhalten	Hilfestellungen für faire Behandlung von Individuen oder Gruppen (Personbezug)	OCB richtet sich schwerpunktmäßig an die Organisation (Person-, Aufgaben- und Organisationsbezug)
2. Organizational Commitment	Personale und organisationale Voraussetzungen und Handlungsfolgen der Bindung eines Mitarbeiters an die Organisation	Organizational Commitment im Sinne einer Verhaltensbereitschaft ist dem OCB vorgelagert
3. Organizational Justice	<i>Procedural Justice</i> (Verfahrensgerechtigkeit: führt zur erhöhten Zufriedenheit mit der Organisation) <i>Distributive Justice</i> (Verteilungsgerechtigkeit: führt zur Ergebniszufriedenheit)	Voraussetzung/Einflussfaktor für OCB; hohe Ausprägungen können zu erhöhtem OCB führen
4. Anticitizenship Behavior	Schwerpunkt: negative Effektivitätseffekte	Möglicher Gegenpol zum OCB
5. Organizational Spontaneity	Schwerpunkt: positive Effektivitätseffekte	Konzeptredundanz möglich
6. Psychological Contract	Impliziter Vertrag, wechselseitige Erwartungen (Individuum/Organisation) werden formuliert und ihr Erfüllungsgrad bewertet	OCB kann Vertragsbestandteil aus organisationaler Sicht sein

Tabelle 5: Inhalte und Abgrenzung angrenzender Konstrukte zum OCB

7. Diskussion - offene Fragestellungen und Kritik

Die Organizational Citizenship-Forschung widmet sich einem theoretisch interessanten wie praktisch spannendem Bereich des individuellen Verhaltens in arbeitsteiligen, sozio-technischen Systemen. Insbesondere die Betrachtung der koordinativen Leistungen extrafunktionaler und generalisierter Handlungsorientierungen macht es für eine Managementforschung interessant, die zunehmend die Bedeutung von Kontextsteuerung und Handlungsspielräumen thematisiert. Der Erfolg solcher Instrumente hängt wesentlich davon ab, dass man personale Orientierungen identifizieren (und in Maßen gestalten) kann, die notwendige Spielräume sachgerecht ausfüllen können. In den bisher veröffentlichten Arbeiten zum OCB dominieren Anwendung und Verwertung. Untersuchungen zur Entfaltung und Veränderung von OCB (Längsschnittstudien) sowie kritische Analysen im Hinblick auf eine vereinseitigte Betrachtung, die mit der Konzentration auf unternehmerische Zwecke einhergeht, sind kaum zu finden. In Teilen der OCB-Forschung bleibt eine Analyse der damit angesprochenen Mentalitätsmuster und ihrer Folgen gänzlich ausgeblendet (vgl dazu z.B. Kracauer 1971).

Studien zum OCB als Gruppenmerkmal sind noch selten (vgl. z.B. Kidwell/Mossholder/Bennett 1997; Podsakoff/Ahearne/MacKenzie 1997). Verknüpfungen des Konstrukts und die Bestimmung möglicher Überlappungen (vgl. z.B. Organ 1997; Borman/Motowidlo 1993) sind erst in den Anfängen. Des weiteren fehlen bisher Untersuchungen über Verknüpfungen des OCB's mit job bzw. work burn-out, der subjektiven Entfremdungstheorie oder der workaholic-Symptomatik weitestgehend. Podsakoff/MacKenzie (1997, S. 148) schlagen vor, dass sich die Forschung auf die genauere Identifizierung der Einzeldimensionen fokussieren sollte. Ähnlich argumentieren van Dyne/Graham/Dienesch (1994), die für eine Profilkonzeption von OCB plädieren, da Organisationsmitglieder auf den verschiedenen Dimensionen jeweils typische Ausprägungen aufweisen könnten. Die interkulturelle Übertragbarkeit des Konzepts OCB sowie mögliche organisationskulturelle Prägungen oder Verarbeitungsmuster sind noch weitestgehend unerforscht. Es eröffnet sich damit ein weites Feld für zukünftige theoretische, kritische und empirische Studien.

8. Literaturverzeichnis

- Adams, J. S./Freedman, S. (1976): Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography, in: Berkowitz, L./Walster, E. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, S. 43-90, New York.
- Allen, T. D./Rush, M. C. (1998): The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment, in: Journal of Applied Psychology, 1998, 83 (2); S. 247-260.
- Becker, T. E./Randall, D. M. (1994): Validation of a measure of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements, in: Journal of Management, 1993, 19 (3); S. 663-682.
- Bierhoff, H. W. (1990): Psychologie hilfreichen Verhaltens, Stuttgart.
- Bierhoff, H. W. (1995): Helfendes Verhalten und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Sp. 1149-1154, Stuttgart.
- Bierhoff, H. W./Herner, M. J. (1999): Arbeitsengagement aus freien Stücken: Zur Rolle der Führung, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Management Forschung 9, Führung – neu gesehen, S. 55-88, Berlin.
- Borman, W. C./Motowidlo, S. J. (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, in: Schmitt, N./Borman, W. C. (Hrsg.): Personality selection, S. 71-98, San Francisco.
- Brief, A. P./Motowidlo, S. J. (1986): Prosocial organizational behaviors, in: Academy of Management Review, 1986, 11 (4); S. 710-725.
- Conrad, P. (1988): Involvement-Forschung, Berlin, New York.
- Conrad, P. (1991): Motivation – herkömmliche Aspekte und neuere Konzeptionen, in: Pieper, R. (Hrsg.): Personalmanagement, S. 241-269, Wiesbaden.
- Conrad, P. (1995): Funktionswandel und Management – Aspekte der neueren Diskussion um die Unternehmenssteuerung, in: Der Betriebswirt, 1995, 36, 1; S. 18-28.
- Conrad, P./Schirmer, F. (1991): Führungssubstitute. Stand der Forschung und Ansätze zur Weiterentwicklung, Arbeitspapier 65/1991, Institut für Management, Freie Universität Berlin, Berlin.

- Fisher, C. D./Locke, E. A. (1992): The new look in job satisfaction research and theory, in: Cranny, C. J./Smith, P. C./Stone, E. F. (Hrsg.): Job satisfaction. How people feel about their jobs and how it affects their performance, S. 165- 194, New York.
- Folger, R. (1994): Organizational justice: The search for fairness in the workplace by Sheppard, B. H./Lewicki, R. J./Minton, J. W., New York, in: Academy of Management Review, 1994, 19 (1); S. 152-156.
- George, J. M./Brief, A. P. (1992): Feeling good - doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, in: Psychological Bulletin, 1992, 112 (2); S. 310-329.
- Graham, J. (1991): An essay on organizational citizenship behavior, in: Employee Responsibilities and Rights Journal, 1991, 4; S. 249-270.
- Graham, J. W. (1995): Leadership, moral development, and citizenship behavior, in: Business Ethics Quarterly, 1995, 5 (1); S. 43-54.
- Greenberg, J. (1982): Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations, in: Greenberg, J./Cohen, R. L. (Hrsg.): Equity and justice in social behavior, S. 389-435, New York.
- Greenberg, J. (1987): A taxonomy of organizational justice theories, in: Academy of Management Review, 1987, 12 (1); S. 9-22.
- Greenberg, J. (1990): Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, in: Journal of Management, 1990, 16 (2); S. 399-432.
- Huber, H. P./Birbaumer, N. (1977): Verhalten und Erleben, in: Herrmann, T/Hofstätter, P. R./Huber, H; P./Weinert, F. E. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Grundbegriffe, S. 513 - 520, München.
- Katz, D. (1964): The motivational basis of organizational behavior, in: Behavior Science, 1964, 9; S. 131-133.
- Kidwell, R. E./Mossholder, K. W./Bennett, N. (1997): Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals, in: Journal of Management, 1997, 23 (6); S. 775-794.
- Konovsky, M. A./Organ, D. W. (1996): Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, in: Journal of Organizational Behavior, 1996, 17 (3); S. 253-266.
- Kracauer, S. (1971): Die Angestellten, Frankfurt a. M.

- Kuhl, J. (1983): Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle, Berlin.
- Kuhl, J./Beckmann, J. (Hrsg.; 1994): Volition and personality, Seattle et al.
- Leventhal, G. S. (1976): Fairness in social relationship, in: Thibaut, J. W./Spence, J. T./Carson, R.C. (Hrsg.): Contemporary topics in social psychology, S. 211-239, New York.
- Leventhal, G. S. (1980): What should be done with equity theory?, in: Gergen, K. J./Greenberg, M. S./Willis, R. H. (Hrsg.): Social exchange: Advances in theory and research, S. 27-55, New York.
- Lowery, C. M./Krilowicz, T. J. (1996): Effects of organizational citizenship behavior: Evidence from production supervisors, in: International Journal of Selection and Assessment, 1996, 4 (1); S. 18-23.
- Lück, H. E. (1975): Prosoziales Verhalten: Empirische Untersuchungen zur Hilfeleistung, Köln.
- Morgan, G. (1997): Images of Organizations, 2. Aufl., Thousand Oaks.
- Moore, B. (1978): Injustice: The social bases of obedience and revolt, White Plains, NY.
- Moorman, R. H. (1991): Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, in: Journal of Applied Psychology, 1991, 76 (6); S. 845-855.
- Moorman, R. H./Blakely, G. L. (1995): Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior, in: Journal of Organizational Behavior, 1995, 16 (2); S. 127-142.
- Moorman, R. H./Niehoff, B. P./Organ, D. W. (1993): Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice, in: Employee Responsibilities and Rights Journal, 1993, 6; S. 209-255.
- Okun, A. M. (1975): Equality and efficiency: The big tradeoff, Washington, DC.
- Organ, D. W. (1988): Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington.
- Organ, D. W. (1990): The motivational basis of organizational citizenship behavior, in: Research in Organizational Behavior, 1990, 12; S. 43-72.

- Organ, D. W. (1997): Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time, in: *Human Performance*, 1997, 10 (2); S. 85-98.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Moorman, R. H./Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, in: *Leadership Quarterly*, 1990, 1 (2); S. 107-142.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B. (1994): Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, in: *Journal of Marketing Research*, 1994, 31 (3); S. 351-363.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B. (1997): Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research, in: *Human Performance*, 1997, 10 (2); S. 133-152.
- Podsakoff, P. M./ MacKenzie, S. B./ Hui, C. (1993): Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1993, 11; S. 1-40.
- Podsakoff, P. M./Ahearne, M./MacKenzie, S. B. (1997): Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82 (2); S. 262-269.
- Pond, S. B. III/Nacoste, R. W./Mohr, M. F./Rodriguez, C. M. (1997): The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much?, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 1997, 27 (17); S. 1527-1544.
- Ridder, H.-G. (1999): *Personalwirtschaftslehre*, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Robinson, S. L./Kraatz, M./Rosseau, D. M. (1994): Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study, in: *Academy of Management Journal*, 1994, 37 (1), S. 137-152.
- Robinson, S. L./Morrison, E. W. (1995): Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, in: *Journal of Organizational Behavior*, 1995, 16 (3); S. 289-298.
- Schanz, G. (1993): *Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive*, 2., völlig Neubearb. Aufl., München.
- Schein, E. H. (1980): *Organisationspsychologie*, Wiesbaden.
- Sheppard, B. H./Lewicki, R. J./ Minton, J. W. (1992): *The search for fairness in the workplace*, New York.

- Schnake, M. (1991): Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda, in: Human Relations, 1991, 44 (7); S. 735-759.
- Schnake, M./Dumler, M. P./Cochran, D. S. (1993): The relationship between „traditional“ leadership, „super“ leadership, and organizational citizenship behavior, in: Group & Organization Management, 1993, 18 (3); S. 352-365.
- Schneewind, K. A. (1977): Zum Verhältnis von Psychologie und Wissenschaftstheorie, in: Schneewind, K. A. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundlage der Psychologie, 1. Aufl., S. 11-25, München, Basel.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. völlig überarb. u erw. Aufl., München, Wien.
- Skarlicki, D. P./Latham, G. P. (1996): Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory, in: Journal of Applied Social Psychology, 1996, 81 (2); S. 161-169.
- Smith, C. A./Organ, D. W./Near, J. P. (1983): Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, in: Journal of Applied Psychology, 1983, 68 (4); S. 653-663.
- Staehele, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, überarbeitet von Conrad, P./Sydow, J., München.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Türk, K.(1976): Grundlagen einer Pathologie der Organisation, Stuttgart.
- Van Dyne, L./Graham, J. W./Dienesch, R. M. (1994): Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, in: Academy of Management Journal, 1994, 37 (4); S. 765-802.

Bisher erschienene Arbeiten in der Reihe ‚Discussion Papers‘

- Conrad, P./Manke, G.** (1997): Kritische Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele von Fachlaufbahnen - eine Fallsammlung und ein Erfahrungsbericht, 2., überarbeitete Fassung
Hamburg 10/96
{Discussion Papers No. 1/97}
- Conrad, P./Keller, M.** (1997): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1997) –
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Hamburg 12/97
{Discussion Papers No. 2/97}
- Conrad, P.** (1997): Trends und kritische Aspekte der Personalentwicklung heute - ein Beitrag zur Diskussion um Stellenwert und Funktion heutiger Personalentwicklung
Hamburg 12/97
{Discussion Papers No. 3/97}
- Conrad, P.** (1998): Organisationales Lernen - Überlegungen und Anmerkungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht
Hamburg 5/98
{Discussion Papers 1/98}
- Conrad, P./Keller, M.** (1998): Human Resources Management - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1985 - 1998) –
3., überarbeitete und erweiterte Auflage
Hamburg 6/98
{Discussion Papers No. 2/98}
- Conrad, P./Sneikus, A.** (1998): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland
- Ergebnisse einer Untersuchung - Kurzfassung -
Hamburg 7/98
{Discussion Papers No. 3/98}
- Conrad, P./Sneikus, A.** (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie
Hamburg 12/98
{Discussion Papers No. 4/98}
- Sneikus, A.** (1998): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten (1988 - 1998)
Hamburg 11/98
{Discussion Papers No. 5/98}

Conrad, P./Keller, M. (1998): Vertrauen - Analyse und Diskussion des Vertrauenskonstrukts aus ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Sicht

Hamburg 12/98

{Discussion Papers No. 6/98}

Keller, M. (1998): Vertrauen – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten

Hamburg 12/98

{Discussion Papers No. 7/98}

Conrad, P./Sneikus, A. (1999): Zur Situation der Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer Untersuchung – Langfassung –

Hamburg 3/99

{Discussion Papers No. 1/99}

Conrad, P./Katzer, N./Reuter, L.-R. (1999): Analyse von Konzeptionen und Instrumenten der Evaluation von Lehre, Forschung und Ressourcensteuerung – Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion –

Hamburg 6/99

{Discussion Papers No. 2/99}

Conrad, P. (1999): Behörden lernen von der Wirtschaft: Wie meidet man falsche Vorbilder?

Hamburg 8/99

{Discussion Papers No. 3/99}

Sneikus, A. (1999): Organizational Citizenship Behavior – eine Bibliographie deutsch- und englischsprachiger Arbeiten, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage

Hamburg 10/99

{Discussion Papers No. 4/99}

Conrad, P./Ridder, H.-G. (1999): Human Resource Management – An Integrative Perspective

Hamburg 11/99

{Discussion Papers No. 5/99}

Conrad, P. (2000): Personalentwicklung

Hamburg 01/00

{Discussion Papers No. 1/00}

Conrad, P. (2000): Führungsqualität

Hamburg 01/00

{Discussion Papers No. 2/00}

Conrad, P. (2000): Menschenbilder

Hamburg 02/00

{Discussion Papers No. 3/2000}

Conrad, P./Sneikus, A. (2000): Zur Situation der betriebswirtschaftlichen Fachrichtungen Organisation und Personal an Fachhochschulen der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer Untersuchung – Kurzfassung –
2. Auflage
Hamburg 02/00
{Discussion Papers No. 4/2000}

Conrad, P./Sneikus, A. (2000): Organizational Citizenship Behavior (OCB) - Analyse und Diskussion eines mehrdimensionalen Konstrukts der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie -
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Hamburg 03/00
{Discussion Papers No. 5/2000}

Bestellungen richten Sie bitte schriftlich oder fernmündlich an das Institut für Personalmanagement (Adresse, Tel. und Fax.-Nr. auf der zweiten Umschlagseite) oder per e-mail an:

Peter.Conrad@unibw-hamburg.de